

Stanisław Skowron¹, Radosław Skrzetuski²

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
¹ e-mail: s.skowron@pollub.pl
² e-mail: rskrzetuski@gmail.com.pl

Rola marketingu w budowie start-upu

Kod JEL: M13, M31

Słowa kluczowe: start-up, model biznesowy, marketing

Streszczenie. W artykule przedstawiono ideę modelu biznesowego przeznaczonego dla inicjatyw start-upów pod nazwą szablon lean oraz koncepcję pętli sprzężenia zwrotnego tworzenie–pomiary–uczenie się, która opisuje proces optymalizowania produktu jako oferty rynkowej. Weryfikowanie i doskonalenie produktu jest częścią szerszego procesu, jakim jest optymalizowanie modelu biznesowego start-upu. W obu tych procesach istotne znaczenie ma marketing jako system działań zapewniający przekazywanie informacji o problemach i potrzebach konsumentów, komunikowanie się z nimi na etapie sondowania ich preferencji i opinii oraz zaangażowania w generowanie pomysłów na temat doskonalenia produktu. Ponadto jako koncepcja strategiczna powinien być istotną treścią modelu biznesowego w procesie jego optymalizowania. Artykuł ma charakter studium teoretycznego.

Wprowadzenie

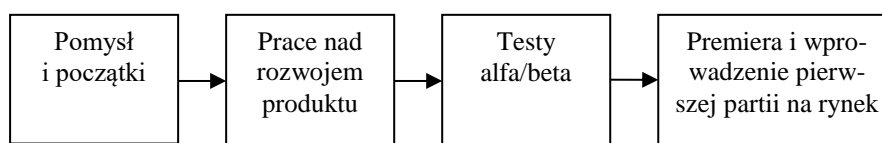
Celem artykułu jest wykazanie roli marketingu jako funkcji spajającej dwa procesy: tworzenia innowacji produktowej oraz uruchamiania biznesu. Artykuł ma charakter studium teoretycznego, w którym wskazuje się na warunki powodzenia nowo uruchamianego biznesu, leżące po stronie marketingu jako funkcji o charakterze systemowym. Mają one charakter hipotez, wymagających empirycznej weryfikacji.

Słowo start-up zadomowiło się w języku polskim na dobre. Pojęcie to pochodzi z języka angielskiego i oznacza uruchamianie (*Nowy słownik...*, 2012, s. 217). W języku potocznym start-up można przetłumaczyć jako „rozkrećanie biznesu”. Steve Blank twierdzi, że „start-up to tymczasowa organizacja zajmująca się poszukiwaniem skalowanego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego” (Blank, Dorf, 2013, s. 19). Natomiast Eric Ries start-up definiuje jako „ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności” (Ries, 2012, s. 28). Z tego też względu start-up można zdefiniować jako nową, dopiero rozpoczynającą swoją działalność organizację (w tym mikro i małe firmy), z pomysłem na dobro lub usługę, która poszukuje swojego najlepszego modelu biznesowego na skrajnie niepewnym rynku.

Istota start-upu jako biznesu w warunkach niepewności rynkowej

Według Fundacji Startup Poland w Polsce istnieje ok. 2400 podmiotów zarejestrowanych, a główne branże, w jakich działają start-upy to: aplikacje mobilne, handel elektroniczny i usługi internetowe (*Startup...*, 2015, s. 7). Według dr. Paula D. Reynoldsa na świecie dziennie powstaje 137 tys. start-upów, a upada 120 tys. Natomiast na 10 start-upów dłużej niż 24 miesiące przetrwa tylko jeden (*Powstała...*). Największym problemem przy rozwoju start-upu jest złe zdefiniowanie potrzeb klienta i inwestycja finansowa w realizację produktu.

Tradycyjny model wprowadzania nowego produktu na rynek to proces przekazania wyprodukowanego towaru do klientów (rys. 1). Nowy produkt przechodzi z pierwszej fazy rozwojowej do fazy testów alfa i testów beta. Na tym etapie organizacja pozyskuje informacje zwrotne i wprowadza zmiany. Ostatnim etapem jest premierowe wprowadzenie nowego produktu na rynek. Model ten optymalnie sprawdza się w sytuacji, gdzie organizacja działa na rynku i posiada już grupę odbiorców oraz może zdefiniować rynek i zna konkurencję.

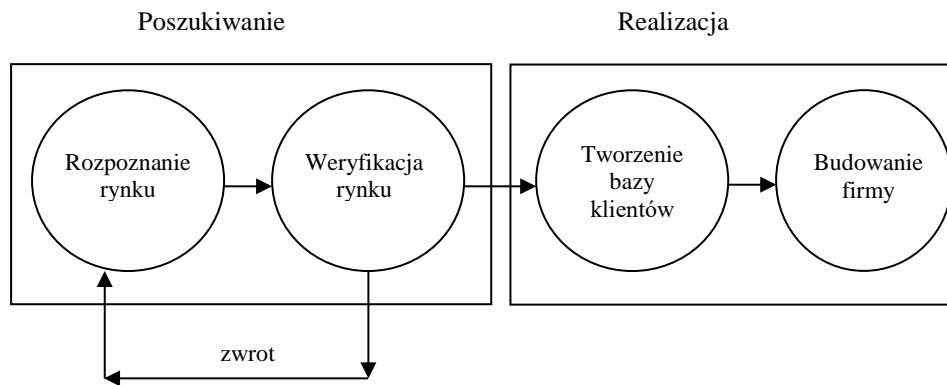


Rysunek 1. Tradycyjny model wprowadzenia nowego produktu na rynek

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój start-upu obejmuje dwie fazy: fazę poszukiwania i fazę realizacji (rys. 2). Fazę poszukiwania tworzą etapy rozpoznania rynku i weryfikacji rynku, natomiast fazę realizacji określają etapy tworzenia bazy klientów i budowania firmy. Całość prawidłowego rozwoju start-upu została przedstawiona w modelu

Customer Development, stworzonym przez S. Blanka. Rozpoznanie rynku jest etapem, na którym tworzone są hipotezy dotyczące modelu biznesowego, które następnie są testowane przez reakcję klientów. Na tym etapie ustalane są fakty. Weryfikacja rynku pokazuje, czy zdefiniowany model biznesowy jest powtarzalny i skalowany. Jeśli nie, to powraca się do etapu pierwszego, jakim jest rozpoznanie rynku. Kolejnym etapem po wyborze skalowanego i powtarzalnego modelu biznesowego jest tworzenie bazy klientów. Na tym etapie kreowany jest popyt wśród użytkowników końcowych. Budowanie firmy to końcowy etap, na którym organizacja zamienia się ze start-upu na firmę skoncentrowaną na realizacji modelu biznesowego (Blank, Dorf, 2013, s. 62).



Rysunek 2. Model Customer Development

Źródło: opracowanie własne

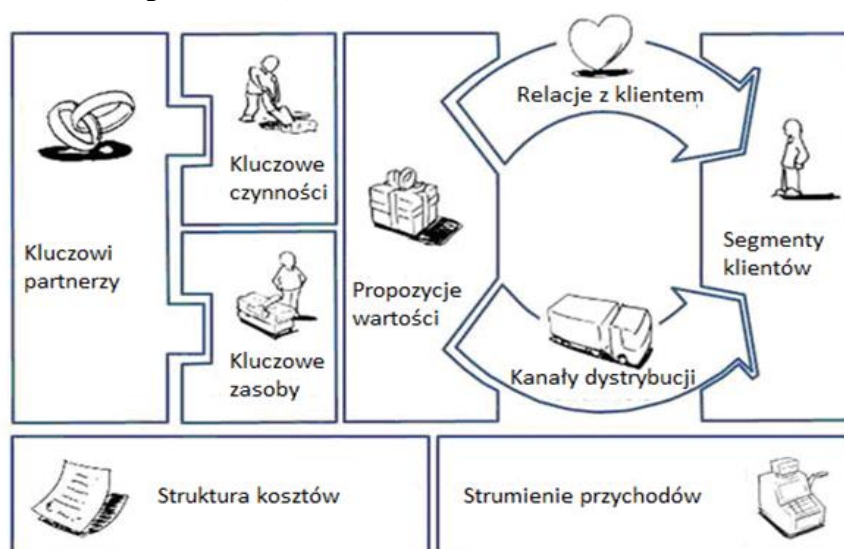
Porównując dwa modele wprowadzania produktów na rynek, można zauważyć, że w tradycyjnym modelu nie ma możliwości cofania się i stosowana jest zasada działania krok po kroku. Działanie to powoduje wydatki finansowe na marketing, mimo że model biznesowy może nie być optymalny. Natomiast w modelu Customer Development cofanie się odgrywa istotną rolę w procesie uczenia się i poznawania nieznanych elementów, a start-up na poszczególnych etapach krąży tak długo, aż opracuje się optymalny model biznesowy.

Innowacyjny model biznesowy w start-upie

Pojęcie modelu biznesowego pierwszy raz zostało użyte przez R. Bellmana i C. Clarka (Bellman, Clark, Malcolm, Craft, 1957, s. 469–503). Największe zainteresowanie tym pojęciem nastąpiło w połowie lat 90. ubiegłego wieku (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005, s. 6). Jednak do dnia dzisiejszego nie ma jednej uniwersalnej definicji modelu biznesowego.

K. Obłój definiuje model biznesu jako „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój, 2002, s. 98). Natomiast J. Magretta twierdzi, że model biznesowy „jest odpowiedzią na pytanie, gdzie i jak zarabiamy pieniądze” (Magretta, 2003, s. 57). A.A. Thompson i A.J. Strickland stwierdzają, że „model biznesowy odnosi się do relacji przychód–koszt–zysk w ramach strategii przedsiębiorstwa i dotyczy faktycznych oraz przewidywalnych strumieni przychodów, uzyskiwanych dzięki konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa, związanej z tym struktury kosztów i marży oraz wynikowych strumieni dochodów i zwrotu z inwestycji” (Thompson, Strickland, 2003, s. 3).

A. Osterwalder i Y. Pigneur wraz z 470 praktykami biznesu z 45 krajów przedstawili pracę, w której zawarto Szablon Modelu Biznesowego (rys. 3) (Osterwalder, Pigneur, 2012).



Rysunek 3. Model Biznesowy Canves

Źródło: *The Business Model...*

Szablon Modelu Biznesowego składa się z 9 elementów, które pozwalają i ułatwiają stworzenie optymalnego modelu biznesowego dla organizacji. Na jego bazie Ash Maurya zaproponował modyfikację modelu przeznaczoną dla start-upów, pod nazwą szablon Lean (Maurya, 2013, s. 29). Ideę takiego modelu przedstawiono na rysunku 4.

1 Problem 3 najważniejsze problemy	Rozwiązanie 3 najważniejsze cechy 4	Propozycja wartości Jedno jasne atrakcyjne przesłanie, z którego wynika, dlaczego jesteś inny i dlaczego warto kupić Twój produkt 3	Nieuczciwa przewaga Nie można jej łatwo skopioować i kupić 5	Segment klientów Klienci docelowi 2
	Kluczowe wskaźniki Najważniejsze działania, które monitorujesz 8		Kanały Ścieżki dostępu do klienta 9	
Struktura kosztów Koszty pozyskiwania klientów Koszty dystrybucji Hosting Ludzie itd. 7		Strumień przychodów Model przychodów Wartość w całym cyklu życia Przychody Marża brutto 6		

Rysunek 4. Szablon Lean

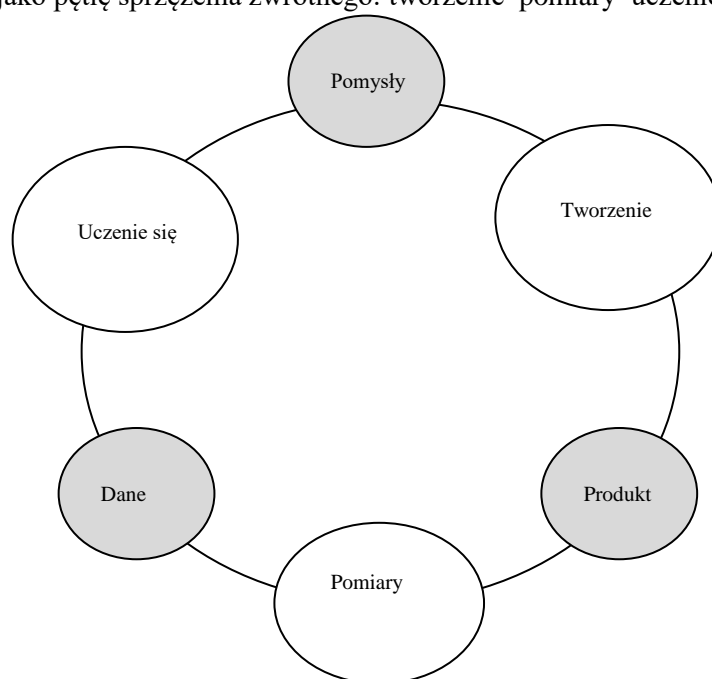
Źródło: Maurya, 2013, s. 29.

Pola „problem” i „segment klientów” to kluczowe elementy tworzenia start-upów. Na tym etapie poszukuje się od 1 do 3 kluczowych problemów, które chce się rozwiązać dla danego segmentu klientów. „Propozycja wartości” to jedna z ważniejszych składowych szablonu. Miejsce to pokazuje, co wyróżnia organizację od innych. W polu „rozwiązanie” umieszcza się ideę, w jaki sposób dobro/usługa rozwiązuje problem. Istotnym elementem jest dobranie odpowiedniego kanału komunikacji z potencjalnymi klientami. „Strumienie przychodów” i „struktura kosztów” mają za zadanie zdefiniowanie opłacalności danego modelu. „Kluczowe wskaźniki” pomagają w monitorowaniu osiągniętych postępów i identyfikowaniu kluczowych punktów w cyklu życia produktu i klienta. Propozycję rozwinięcia modułu kluczowych wskaźników zawiera model Pirate Metrics stworzony przez Dave’a McClure’a, który zawiera pięć kluczowych wskaźników: Pozyskiwanie (jak znajdują cię użytkownicy?), Aktywacja (czy pierwsze wrażenie użytkownika jest znakomite?), Zatrzymanie (czy użytkownicy wracają?), Przychody (w jaki sposób zarabiasz?), Polecenia (czy użytkownicy polecają Ci innym?). Ostatnim polem w Szablonie Lean jest „nieuczciwa konkurencja”. W miejscu tym zostają przedstawione zagrożenia, które może wykorzystać konkurencja.

Zmiany, jakie wprowadza szablon Lean względem Szablону Modelu Biznesowego w głównej mierze skupiają się na rozwoju produktów i poszukiwaniu właściwych problemów i potrzeb. Czynią go one bardziej dynamicznym i pozwalają na przygotowywanie się do ciągłych zmian, które występują przy budowie start-upów.

Marketing w urzeczywistnianiu produktu

Jak twierdzą Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong „produktem jest wszystko to, co można zaoferować na rynku w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia” (Kotler, Armstrong, Saunders, Vong, 2002, s. 13). Metodologia Lean Start-up zaprezentowana przez Erica Riesa przedstawia ideę optymalizacji w tworzeniu produktu, w której minimalizuje się czas i koszty w wytworzeniu produktu (Ries, 2012, s. 69). Głównym założeniem tej metodologii jest stały kontakt z potencjalnymi klientami, którzy biorą czynny udział w tworzeniu produktu. Start-up jest katalizatorem, który ułatwia przekładanie pomysłów na produkty, a wiedza dla start-upu jest ważniejsza niż pieniądze. Natomiast produkt tworzony w start-upach jest eksperymentem. Metodologię Lean Start-up można zaprezentować jako pętlę sprzężenia zwrotnego: tworzenie–pomiary–uczenie się (rys. 5).



Rysunek 5. Pętla sprzężenia zwrotnego *tworzenie-pomiary-uczenie się*

Źródło: Pobrano z: <http://businesscreators.pl/wp-content/uploads/2014/10/LS.jpg> (23.04.2016).

Kluczowym czynnikiem działania Lean Start-up są wywiady i testy w stworzeniu najlepszego produktu. Głównym założeniem wywiadów jest, jak twierdzi Ries, „wyjście w teren” i prowadzenie rozmów nad potrzebami potencjalnych klientów oraz formie ich rozwiązywania. Ważne jest też, czy klienci wyrażają zainteresowanie zapłaceniem za produkt, który będzie mógł rozwiązać ich dany problem. Dzięki temu można zdiagnozować potrzeby rynkowe. Natomiast na etapie produktu i jego testowania istotne jest, aby tworzyć najmniej wartościowy produkt MVP z ang. Minimum Valueable Product. Głównym zadaniem MVP jest przedstawienie najprostszego produktu, który zaspokaja tylko główną potrzebę klientów. Dzięki temu start-up nie ponosi zbędnych kosztów, a skupia się na jak najlepszym rozwiązaniu problemu dla klientów.

Podczas wywiadów należy wykorzystywać narzędzia, które nie generują kosztów lub są to koszty nieznaczne dla budżetu start-upu. Proponowane narzędzia marketingowe do przeprowadzenia wywiadów to:

1. Wywiad bezpośredni/ankiety. Umożliwia on dotarcie do pierwotnego źródła problemów i oczekiwań, a także pozwala elastycznie i na bieżąco dostosować zakres i głębokość diagnozy do sytuacji spotkaniowej. Reaktywność kontaktu z potencjalnym konsumentem produktu stwarza okazję do pozyskiwania wiedzy od respondenta na interesujące firmę kwestie, ale także do zainteresowania go problemem, zaproponowania mu możliwości testowania produktu i uczestnictwa w procesie jego doskonalenia. Może okazać się wielce efektywnym narzędziem diagnozy problemów i otwierania respondenta na nowy produkt.
2. Portale social media. Media społecznościowe od kilku lat są najszybciej rozwijającymi się narzędziami komunikacji w internecie. Takiej bazy kontaktów nie powinien lekceważyć żaden biznes. W social mediach występuje duża liczba serwisów społecznościowych, które można wykorzystać do komunikowania się start-upu z otoczeniem. Każdy serwis ma unikalne cechy oraz inny charakter, co powoduje, że z każdego korzysta specyficzna grupa osób. W budowaniu relacji ważne jest zaangażowanie klienta. Zaangażowanie polega na budowaniu wzajemnej interakcji między firmą a klientem. Wpisy dodawane przez firmę start-upu w mediach społecznościowych powinny być na tyle ciekawe i angażujące, aby spowodować, że użytkownik zechce zainteresować się treścią i poświęcić swój czas na przygodę z nowym produktem.
3. E-mail. Jest to interesująca, aczkolwiek niedoceniana forma kontaktu z przyszłym użytkownikiem produktu. Jej niewątpliwym walorem jest indywidualizm kontaktu, co pozwala budować zaufanie do inicjatywy biznesowej i wykorzystać w dalszych kontaktach argument podmiotowości potencjalnego konsumenta.

Są to najmniej kosztowne narzędzia marketingowe, które można wykorzystać do przeprowadzania wywiadów i zbierania informacji o pomysły i problemach potencjalnych klientów, które start-up będzie chciał rozwiązać. Liczy się tu zarówno oszczędność środków diagnozy marketingowej, jak również czas badań. Idea oszczędnych badań marketingowych współgra z filozofią MVP również i tym sensie, że w procesie odkrywania problemów i potrzeb potencjalnych konsumentów pojawiają się treści, które należałoby uzgodnić i rozwinąć z przyszłymi użytkownikami produktu. Rodzi się zatem naturalna konieczność dowiedzenia się czegoś więcej od konsumentów i wciągania ich w pracę koncepcyjną nad doskonaleniem tej pierwszej najmniej doskonałej wersji rozwiązania. Głęboki sens zaangażowania (tanim kosztem) konsumentów w pracę nad doskonaleniem produktu ma walor powierzenia realnym uczestnikom rynku zadań, które w klasycznym cyklu innowacyjnym lokowałyby się w fazie realizacji innowacji wtórnych, które tworzone są z poślizgiem czasowym względem momentu pojawienia się pierwotnej wersji produktu.

Z wykorzystaniem siły i inteligencji rynkowej konsumentów może przebiegać proces rynkowego docierania produktu, zanim rozpocznie on swój rynkowy żywot. Korzyści związane z oszczędnością czasu, lepszą trafnością diagnozy problemów i potrzeb oraz pełniejszym wykorzystaniem potencjału kreatywności w procesie tworzenia innowacji wydają się bezsporne. O sprawności tego procesu w istotnej mierze będzie rozstrzygać marketing start-upu.

Marketingowe czynniki sukcesu start-upu

Marketing start-upu należy wykorzystywać do budowania wiedzy o rynku, uwagi o rodzącym się biznesie oraz ciągłego ulepszania produktu. Marketing start-upu polega na wyposażeniu procesu tworzenia i weryfikowania produktu w system zbierania i przekazywania informacji o problemach i potrzebach konsumentów, komunikowania się z nimi na etapie sondowania ich preferencji i opinii oraz zaangażowania w generowanie pomysłów na temat doskonalenia produktu. Poza aspektem *stricte* diagnostycznym i narzędziowym należy ciągle praktykować myślenie marketingowe w procesie optymalizowania modelu biznesowego w ślad za dojrzewaniem koncepcji produktu jako oferty rynkowej. Aby był to system działań, dzięki któremu inicjatywy uruchamiania biznesu na bazie innowacji produktowych mogą osiągnąć sukces rynkowy i gospodarczy, należy wskazać na kilka istotnych warunków tworzenia i praktykowania takiego marketingu:

1. Punktem wyjścia powinno być przyjęcie logiki Szablону Lean w modelu biznesowym, w którym przyjmuje się priorytet diagnozy problemów określonych grup konsumentów oraz poszukiwania odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku ich rozwiązania. Diagnoza musi tu mieć charakter procesowy, trzeba w formule dialogu (szczególnie w mediach społecznościowych) wsłuchiwać

- się w opinii i reakcje konsumentów jako przyszłych użytkowników produktu i zarazem uczestników rynku, gdyż to właśnie oni będą nakreślać rynkowy kontekst tworzonej innowacji. Diagnoza ma uruchomić pętlę sprzężenia zwrotnego tworzenie–pomiary–uczenie się, a następnie ją zasilać w treść.
2. Stosowanie narzędzi marketingowych bezpośredniego kontaktu z ludźmi, w celu docierania do źródeł wiedzy musi odbywać się w sposób oszczędny i dyskretny. Młodzi przedsiębiorcy powinni mieć postawę pokory i wrażliwości na sygnały z rynku, muszą wsłuchiwać się w opinie o produkcie i sugestiach jego doskonalenia, tak aby nie generować niepotrzebnego rozgłosu na starcie biznesu.
 3. Poprzez pierwsze doświadczenia kontaktów z przyszłymi użytkownikami produktów należy tworzyć środowisko interesariuszy dla swego nowego biznesu. Z wykorzystaniem nowych technologii informacyjnych utrzymywać kontakt z tym środowiskiem, wykorzystując go do testowania nowych rozwiązań konstrukcyjnych i funkcjonalnych produktu według schematu pętli sprzężenia zwrotnego.
 4. Marketing stosowany w start-upie w pętli sprzężenia zwrotnego powinien być rozwijany w trzech kierunkach. Po pierwsze, tworzyć przekaz informująco-zachęcający do testowania nowych rozwiązań produktów, po drugie rozwijać dla firmy bazę danych na temat doświadczeń z produktem (dane o osobach i środowiskach testujących produkt, dane o wynikach testów oraz opinie uczestników badań), po trzecie wreszcie wyposażać model biznesowy w elementy marketingu strategicznego w procesie jego optymalizowania.
 5. Należy dostosowywać narzędzia przekazu i komunikacji marketingowej do fazy rozwoju biznesu, coraz bardziej otwierając go na przestrzeń publiczną i rynkową. W miarę swego rozwoju biznes będzie wymagał wsparcia bardziej wizerunkowego. Oznacza to redefiniowanie form i treści wymiany informacji z otoczeniem, aby móc przejść na komunikację szeroko pasmową.
 6. Marketing może być pomocny również w wejściu inicjatywy start-upu do biznesu sieciowego. Należy wówczas działać również wizerunkowo, aby móc zachęcać potencjalnych partnerów do współpracy.

Podsumowanie

Znaczenie czynników marketingowych w rozwoju start-upu i kontynuowaniu biznesu na etapie jego dojrzałości jest hipotezą wymagającą empirycznego potwierdzenia. Można przyjąć, że marketing jako systemowa funkcja każdego przedsiębiorstwa w przypadku inicjatywy przedsiębiorczej, jaką jest start-up, będzie wspierał proces definiowania i optymalizowania produktu jako przyszłej oferty rynkowej oraz optymalizowania modelu biznesowego. Symultaniczność obu procesów i odmienne treści działań marketingowych stawiają przed właścicielami start-upów duże wyzwania natury koncepcyjnej i operacyjnej.

Bibliografia

- Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C. (2001). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5 (49).
- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- <http://businesscreators.pl/wp-content/uploads/2014/10/LS.jpg> (23.04.2016).
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Magretta, J. (2003). Tajniki modelu biznesowego. *Harvard Business Review Polska*, 1, 53–57.
- Maurya, A. (2013). *Metoda Running Lean. Iteracja od planu A do planu, który da Ci sukces*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Nowy słownik angielsko-polski polsko-angielski PWN Oxford* (2012). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oblój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origin, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1–25.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Powstała Akademia Komercjalizacji. „Bez marketingu i sprzedaży przypadną nawet nowatorskie rozwiązania”* (2016). Pobrano z: <http://innpoland.pl/117879,powstaka-akademia-komercjalizacji-na-warsaw-innovation-days-bedzie-wspierac-biznes-i-nauke>.
- Ries, E. (2012). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Startup Poland Raport* (2015). Pobrano z: http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2015/10/Startup-Poland_raport_2015.pdf.
- The Business Model Canvas* (2016). Pobrano z: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc/>
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. New York: McGraw-Hill.

Role of Marketing in Creating Start-Up

Keywords: start-up, business model, marketing

Summary. The article gives the idea of a dedicated business model for start-ups initiatives under the name *lean* template and the concept of creation-measurements-learning feedback loop, which describes the process of optimizing the product as a market offer. Verification and improvement of the product is part of the wider process of optimizing the business model of a start-up. In both of these processes, there is the importance of marketing as a system of activities for the transfer of information about the problems and needs of the consumer, communicating with them at the stage of polling their preferences and opinions, and involvement in the generation of ideas for product improvement. In addition, as a strategic concept, marketing should be the essence of the business model in the process of optimizing. The article is a theoretical study.

Translated by Stanisław Skowron

Cytowanie

Skowron, S., Skrzetuski, R. (2016). Rola marketingu w budowie start-upu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 257–266.